**Тема 1. Генезис и эволюция менеджмента**

1. Исторические предпосылки менеджмента
2. Подходы к управлению на основе выделения школ

Менеджмент в той или иной форме существовал всегда,там где люди работали группами, и как правило в трех сферах человеческого общества:

* Политической – необходимость установления и поддержания порядка в группах;
* Экономической – необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов;
* Оборонительной – защита от врагов и диких зверей

**Исторические предпосылки менеджмента**

* История возникновения и развития менеджмента насчитывает примерно 7 тысячелетий.
* Первые, самые простые зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытного строя
* В своем развитии менеджмент прошел пять управленческих революций, радикально менявших позицию управления.
* Первая управленческая революция в менеджменте привела к возникновению в Древнем Шумере жрецов-бизнесменов и зарождению письменности
* Через тысячу лет произошла вторая управленческая революция, связанная с именем вавилонского царя Хаммурапи. Она дала образцы светского стиля управления.
* Третью революцию в управлении относят к временам правления Новуходоносора II (605-562 гг. до н.э.). Ее основной итог – соединение государственных плановых методов регулирования с производственной деятельностью.
* Четвертая революция совпадает с зарождением капитализма и началом индустриального процесса развития европейской цивилизации.
* Пятая революция конец ХІХ начало ХХв., известна как бюрократическая.
* Философы древности полагали, что причиной бедственного положения общества как правило, является отсутствие должного управления.
* Платон рассматривал управление как науку об общем питании людей и доказывал, что деятельность по управлению является важным элементом системы жизнеобеспечения общества. Мудрое управление должно базироваться на всеобщих и разумных законах.
* Платон различал два вида попечения:
* Основанный на силе (тиранический)
* Мягкий (политический)

Аристотель заложил основы учения о домохозяйстве, в рамках которого указывал на необходимость разработки «господской науки», обучающей рабовладельцев навыкам обращения с рабами, искусству управления ими.

**Подходы к управлению на основе выделения школ**

* Школа научного управления (1885-1920)
* Классическая или административная школа в управлении (1920-1950)
* Школа человеческих отношений (1930-1950) и школа поведенческих наук ( с 1950 - …)
* Школа науки управления (с 1950 - …)

**Школа научного управления**

* - использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи;
* - отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения;
* - обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач;
* систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности;
* - отделение планирования и обдумывания от самой работы.

**Классическая школа управления**

* - развитие принципов управления;
* - описание функций управления;
* - систематизированнный подход к управлению все организации.

**Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук**

* - применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности;
* - применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

**Школа науки управления**

* - углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей;

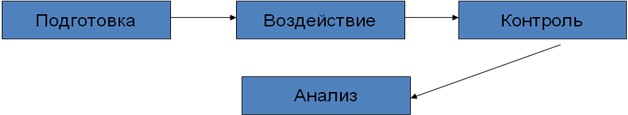
- развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

**Тема 2. Понятийный аппарат менеджмента**

1. Понятие организации и менеджмента
2. Позиция управления внутри организации
3. Менеджмент и внешнее окружение
4. Уровни управления
5. Принципы менеджмента
6. Методология изучения менеджмента

* Организация – это сложная система, в составе которой можно выделить управляемую и управляющую подсистему.
* Предназначение управляемой подсистемы – производство продукции или оказание услуг.
* Предназначение управляющей подсистемы – осуществление связей организации с внешней средой и управление организацией в целом.
* Управление – это процесс информационного воздействия субъекта на объект управления
* Управление включает в себя не только само воздействие, но и подготовку и контроль, а также анализ.

**Процесс управления**



**Что такое организация?**

* **Группа людей, которая соответствует следующим требованиям**:

- Наличие не менее двух людей, которые считают себя частью группы

* Наличие одной цели (т.е. желаемого конечного состояния и результата), которую принимают как общую все члены группы
* Наличие членов группы, которые намеренно вместе работают, чтобы достичь значимой цели для всех
* Таким образом ОГАНИЗАЦИЯ – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.
* Основными составляющими любой организации являются ЛЮДИ.
* Организация на входе получает получает ресурсы из внешнего окружения, а на выходе отдает внешней среде созданный ею продукт или услугу.
* Содержание входа и выхода задано для организацией внешней средой.
* **Организация преобразует заданный «вход» в заданный «выход», и ее жизнедеятельность состоит из трех процессов:**
* Получение сырья и ресурсов из внешней среды
* Преобразование сырья в продукт
* Передача готового продукта во внешнее окружение
* Ключевая роль в поддержание баланса между процессами в организации принадлежит МЕНЕДЖМЕНТУ.
* В **современном мире мы понимаем управление как процесс планирования, организации, мотивации и контроля.**
* **«Управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу»** П.Друкер
* **Менеджмент – это деятельность, которая в соответствии с целями и задачами – разрабатывает план, определяет что и когда нужно делать, кто будет это делать, а также осуществляет контроль.**

**Подходы к управлению организацией**

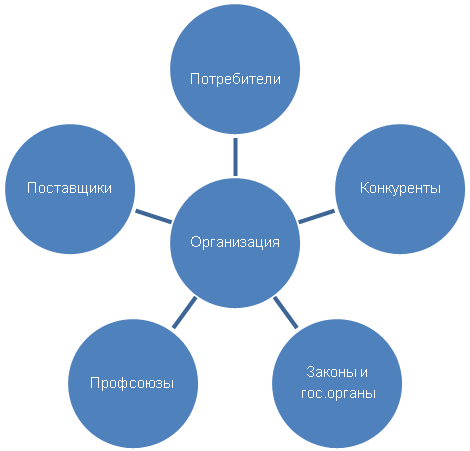
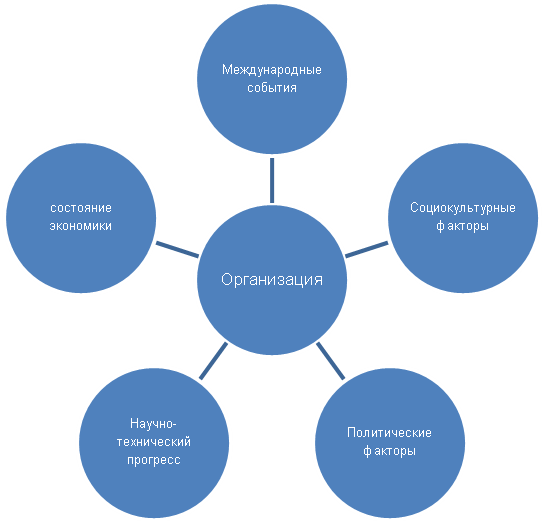
* анализ управления с точки зрения процессов, происходящих внутри организации
* анализ управления с позиции взаимодействия с внешней средой
* анализ управления организацией как процесса осуществления этой деятельности

**Позиция управления внутри организации**

* Менеджмент формирует и изменяет внутреннюю среду организации, представляющая органичное сочетание таких составляющих, как цели, структура, задачи, внутриорганизационные процессы, технология, кадры, организационная культура, и осуществляет управление функциональными процессами.
* Составляющие внутренней среды:
* ЦЕЛЬ – конкретное конечное состояние или желаемый результат в будущем
* СТРУКТУРА – разделение ролей и видов деятельности, объединение их в рамках различных подразделений, связи между подразделениями и объединение в единое целое
* ЗАДАЧА – предписанная работа, серия работы или работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в оговоренные сроки
* ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ включают основные подпроцессы: коммуникации, принятие решений, лидерство, власть, разрешение конфликтов.
* ТЕХНОЛОГИЯ включает определенные технические средства (предметы и методы), их комбинирование и использование для получения конечного продукта
* ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА складывается из устойчивых норм, представлении принципов и верований относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия. Носителями организационной культуры являются ЛЮДИ, но основа вырабатывается менеджментом и в частности высшим руководством.

**Менеджмент и внешнее окружение**

* Среда прямого воздействия
* Среда косвенного воздействия



**Уровни управления**

* Высший уровень
* Средний уровень
* Нижний уровень
* На высшем уровне формируются цели и политика организации.
* Руководители среднего звена возглавляют отделы и подразделения. Они должны организовать работу так, чтобы цели фирмы были достигнуты, а ее политика поводилась в жизнь.
* Низшая ступень управления – это уровень операционного менеджмента. Причем данные менеджеры непосредственно руководят работой своих подчиненных

Решение – «акт выработки окончательного суждения»

Применительно к управленческим решениям это означает «выбрать определенный курс действий из возможных альтернатив»

Подготовка решений

* Постановка проблемы
* Выявление альтернатив
* Выбор лучшей альтернативы
* Внедрение решения в практику
* Проверка результатов

Принципы менеджмента

* Менеджмент – это творчество, основанное на определенных принципах.
* Принципы управления - это ориентиры, применяемые во всех ситуациях
* **Принцип единоначалия**. Люди лучше реагируют на то, что ими руководит один начальник
* **Принцип мотивации**. Чем тщательнее менеджеры осуществляют структуру поощрений и наказаний и интегрируют ее во всей системе управления, тем эффективнее будет программа мотивации
* **Принцип лидерства.** Люди склонны идти за теми , в ком они видят средство удовлетворения своих личных потребностей и чем больше менеджеры осознают то, как действуют мотивирующие факторы, тем больше это отразится на управленческих функциях, и тем вероятнее, что они станут эффективными лидерами.
* **Принцип научности.** Этот принцип заключается в построении всей системы управления на новейших данных науки менеджмента.
* **Принцип ответственности.** Четкое оформление приказов и распоряжений, направленных на повышение требовательности за качественное выполнение возложенных на каждого работника обязанностей и поручаемых заданий в точно установленные сроки.
* **Принцип правильного подбора и расстановки кадров**. Подбор должен осуществляться только по деловым качествам и профессионализму.
* **Принцип экономичности**. Прибыль это не только доход, но и разумные расходы на использование людских и материальных ресурсов.
* **Принцип обеспечения обратной связи**. Это получение информации о результатах работы, позволяющей сравнить фактическое состояние с заданным.

**Методология изучения менеджмента**

Подходы к изучению менеджмента:

* Процессный (традиционный)
* Системный
* Ситуационный

Процессный подход

* **Управление рассматривается как процесс**, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных, взаимосвязанный действий.
* Данный подход был предложен приверженцами административной школы. (Анри Файоль)
* Традиционный подход к изучению менеджмента, формировавшийся в начале века, делает упор на разработку принципов (правил), которые подходят для управления любой организацией.

Системный подход

Основные элементы системного подхода:

* Вход в систему
* Процесс преобразования
* Выход из системы
* Обратная связь
* Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад.
* Все организации являются системами
* Существуют два типа систем: открытые и закрытые
* Составляющие системы могут выступать в качестве подсистем

Ситуационный подход

* Данный подход основан на том, что в управлении организацией не существует только одного набора принципов и правил, которые можно использовать во всех ситуациях.
* Центром данного подхода является СИТУАЦИЯ – т.е. конкретный набор обстоятельств
* Ситуационный подход увязывает конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации.

Методологическая система необходима для познания проблем менеджмента и потому, что она охватывает многие смежные области науки в широком использовании междисциплинарных, математических, кибернетических и статистических методов.

**Бихевиоризм** **(от английского** behavior - поведение) - прагматический подход к изучению организационно-экономического поведения людей, акцентирующий внимание на внешних формах поведения и его составных элементах - поступках, реакциях и т.д..

Метод возник из непосредственного наблюдения за поведением животных и перенесен на изучение человека, (менеджера, лидера, деятеля). Общеметодологическими предпосылками его явились принципы философии позитивизма, согласно которым наука должна описывать только непосредственно наблюдаемое. Отсюда и основной тезис: бихевиоризм-психология (или социальная психология) должна изучать поведение, а не сознание, не наблюдаемое в принципе. При этом поведение понимается как совокупность связей «стимул - реакция» (S ’ R).

Родоначальником бихевиоризма является Э.Торндайк. Программа бихевиоризма и сам термин были впервые предложены Уотсоном (1913 г.) На формирование научных основ бихевиоризма оказали работы Бехтерева и Павлова. К середине XX в. основные идеи бихевиоризма, методики исследования и термины были перенесены в антропологию, социологию, педагогику, политологию, теорию программного обучения (Скиннер). Успешная, результативная реакция и впредь имеет тенденцию к воспроизводству в аналогичных условиях. В США все науки, занятые изучением поведения, получили название бихевиористские.

**Ситуационный подход**

Разработан в конце 60-х гг. Это вероятностный подход, зависящий от случайностей, от ситуаций/Его не следует путать с методом ситуаций, который применяется при интенсивном и проблемном обучении с помощью конкретных надуманных или реальных ситуаций.

Ситуационный подход не только не выступает против бихевиористского подхода, но, напротив, использует его методы, принципы, совмещая их с прямым приложением наук к конкретным условиям и ситуациям. В данном случае под ситуацией как главным элементом подхода понимается конкретный набор обстоятельств, определяющих деятельность организации или поведение в данное конкретное время. То есть, зная типы и характер «ситуационного мышления и поведения», влияние их на деятельность, менеджер может лучше понять, какие приемы и стиль в большей степени будут способствовать эффективному достижению цели в данной конкретной ситуации. Но нужно понять, что ситуационный подход — это не просто набор типов, стереотипов или способов руководства и организации, а выбор специфических приемов для конкретных ситуаций, причем выбор не произвольный, а основанный на определенной стратегической для данной организации или подразделения концепции управления и организации.

Сложность ситуационного подхода в том, что необходимо в каждой ситуации определять значимые социальные перемены и какую роль они играют в организации. В какой-то степени это выделение ведущего звена в организаторской и управленческой деятельности в данной конкретной ситуации. Умение его выделить во многом определяет квалификацию менеджера.

Для того чтобы успешно реализовать ситуационный подход, менеджер в своей работе должен:

            во-первых, владеть средствами профессионального управления и организации, знать принципы группового и индивидуального поведения, системного анализа, методы планирования, контроля, оценки, стимулирования и количественных методов принятия решений;

               во-вторых, уметь проводить сравнительный анализ методов, приемов и типов поведения для данной конкретной ситуации и выбрать наиболее эффективный;

               в-третьих, уметь оценивать ситуацию с ретроспективных и футурологических позиций, выделять наиболее важные, значимые дляданной ситуации изменения в организации при изменении каждой из переменных;

               в-четвертых, уметь выбрать приемы и типы поведения, опти -мальные для данной ситуации.

**Количественный подход**

Фактически это применение математических методов к исследованию операций в организации и деятельности менеджеров, а также при формировании моделей поведения.

При всех достоинствах количественного подхода очевидна его абстрактность, которая не охватывает всего богатства процессов человеческой деятельности и поведения. Используется количественный подход значительно реже по трём главным причинам:

1) руководители редко сталкиваются с исследованием операций;

2) лишь немного руководителей владеют количественным методом.

3)    количественный подход совершенно непригоден при принятии оперативных решений.

**Процессный подход**

Основан на рассмотрении организационно-экономических функций менеджеров как процесса взаимосвязанных между собой действий, поведения. Все эти действия обычно при процессном подходе укладывают в цепь формальных и неформальных функций, выполняемых менеджером. То есть общий процесс деятельности организации складывается из совокупности процессов деятельности ее членов, каждый из которых представляет совокупность выполненных функций, состоящих из ряда взаимосвязаны процессов.

Процессный  подход относится к числу подходов многостороннего освоения предмета изучения или внедрения. Он  может обещать значительное упрощение организационно-управленческой деятельности менеджеров, особенно,в плане контроля за затратами, ритмичностью выпуска продукции, за задержками, узкими местами производства или, напротив, за нерациональным опережением графика и экономии места в складских помещениях и т.д. Подход  позволяет не только  оперативное вмешательство в процесс производства, но и может активно помочь в исследовательской деятельности.

К недостаткам  процессного подхода можно отнести высокоёмкий процесс подготовки и реализации подхода,  высокие требования к знанию технологии и достаточно дорогостоящее предприятие.

**Деятелъностный подход**

Это подход, включающий в себя выявление цели, средств, процесса и результата действий менеджера: «ЦЕЛЬ  ’  СРЕДСТВА  ’  РЕЗУЛЬТАТ»

При этом, если основанием деятельностного подхода является сознательно формулируемая цель, то основание цели лежит вне деятельности менеджера, в сфере мотивов, идеалов, интересов и ценностей работников. Как исходная методологическая база, деятельный подход ставит во главу угла труд.

Подход  появился в 60-х годах и сразу  привлёк к себе внимание практиков и исследователей своей  простотой. Вместе с тем, нужно отметить серьёзные недостатки подхода:

1)    существует явная и распространённая ошибка, возникающая при преувеличении или выпячивании отдельных сторон  и элементов подхода, которые могут заметно увеличить затраты сил, воли, финансовых и материальных средств. Например, преувеличение роли цели может оставить вне внимания широкий спектр потребностей, интересов и мотивов работ -ников оторганизации;  преувеличение средств может быть связано с объективными причинами, но и быть вызвано некомпетентностью, неорганизованностью, нерящливостью, неаккуратностью и т.п. Преувеличение роли результата может вызвать значительные нерациональные затраты сил и средств. Появится необходимость оптимизировать соотношение идеальной цели и степени приближения к ней результата;

2)    при деятельностном подходе отсутствует обратная связь для контроля, оценки и координации цели и результата;

3) деятельностный подход не способен к саморазвитию, самоорганизации или саморазрушению процесса деятельности. Он не обладает для этого собственными источниками, движущими силами и механизмами.

**Системный подход**

Это направление методологии специального научного  познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов (организаций) как систем. Исследование ориентировано на раскрытие целостного объекта, источников,  движущих сил и механизмов функционирования и развития организации под воздействием социальных факторов.

Системный подход  не только не является непосредственно методологией, но и не существует в виде строгой  методологической концепции. Он выполняет свои эвристические функции, оставаясь не очень жестко связанной совокупностью познавательных принципов, основной смысл которых состоит в соответствующей ориентации конкретных исследований: фиксировать недостаточность  старых,  традиционных  принципов; помогать строить новые предметы изучения; создавать новые системообразующие  звенья и качества системы.

Все социальные организации являются открытыми системами, взаимодействующими с внешней средой. И все они должны быть способны к саморазвитию, самоорганизации и саморазрушению. Для этого они имеют все необходимые элементы.

Детальные исследования и неудачный опыт показали, что все подходы лишь частично (одни больше, другие меньше) правильны, эффективны в отдельных, ограниченных ситуациях. Раз и навсегда, на все случаи, во все времена рецептов не существует. Каждый из подходов реален, значим, может давать эффект в отдельных ситуациях, может быть использован и совместно с другими подходами. И еще один важный вывод: все подходы пересекаются в вопросах теории и практики, и в работе любого менеджера, любой организации можно найти элементы всех этих подходов